清末汉阳铁厂的“招商承办”述析

代 鲁

汉阳铁厂是清政府开办最迟而拨付官款最多的一个大型洋务企业，同时也是甫经开办便谕令“亟应从速变计，招商承办”①的一个官办企业。众所周知，近代有如钢铁冶炼这样的重工业的建立和发展，不仅基建投资所需极巨，而且从矿山开掘到铁钢冶炼及轧制成材，生产周期颇长，占用流动资金亦大。至若汉阳铁厂当年一开始便是将铁钢煤焦的采炼和钢材钢轨轧制结成一体的联合企业；其所费不赀，自不难预料。故清政府户部虽总共拨银二百万两、较其他官办企业的开办经费为多，但离实际开支仍相差甚远。后经张之洞之自鄂省地方财政陆续奏拨七十万两和“外间多方凑借，焦思罗掘”②计达三百余万两、方使铁厂建成投产并勉强继续维持开工。但终因缺乏追加垫支资金而无力开采新煤矿以彻底解决煤焦供应，乃“招商承办”。对这桩既由于客观情势更有内在动因的事件，往日论者只简单归之为张之洞“办理并无大效”（光绪“上谕”语）所使然，并视作其洋务活动失败的一个例证。甚至认为张之洞的招商完全是在卸重累，而盛宣怀的承办则系临难受命。窃以为这是仅仅触及表象而未及底蕴的看法。兹略述这桩事件的发生原委，并就张氏之“招商”与盛氏之“承办”稍加评析，希予指正。

汉厂筹建前后对“商办”的最初提起

汉厂招商固发生在铁厂建成投资之后、其实，铁厂的“商办”问题，早于筹划建设之始便已提出。如原拟在广东筹建并已预订机炉时、张之洞即有“先筹官款、垫支开办”、“然后招集商股、归还官本，付商人经理”的打算，并认为，如此“则事可速举，资必易集”，他说：“大率中国创办大事，必须官倡民办，始克有成”③。对这种先官办后招商的打算，张氏还对李鸿章自诩地说：“厂成利见，粤商必然争先缴价承领，此数十万之款，仍可收回”，这是“不过官任其劳，民享其利而已”④。及至张之洞奉调督鄂后，“海署嘱亟筹开采”湖北煤铁⑤，盛宣怀（时任山东登莱青兵备道兼烟台海关监督）闻讯立即致电张，声言：“湖北煤铁，前请英矿师敦师敦勘得，如果开办 仍请原经手较易”⑥。这里“原经手”、似明指英矿师，但也不无暗示应由盛氏来办之意。按盛宣怀早于七十年代后半在经办“湖北开采煤铁总局”期间，于大冶曾“勘得铁山一座，拟用高六十尺两炉熔炼”，“嗣因煤铁两矿同时并举，需款过多，大工中辍”⑦。张之洞当时对盛的请求虽未置可否，但却认为他“备悉大冶铁矿，并知鄂省煤厂情形”、“如能与该道晤面、询商一切，到彼较为透彻易办”⑧。盛宣怀遂又应召至沪、同由粤赴鄂途经上海的张之洞会晤。盛称：于沪上“连日蒙湖广督宪张传询铁矿情形”。并趁机又向张之洞等呈上一禀，提出“铁矿谋始要领”有所谓“四大端”，即：“曰责成”、“曰择地”、“曰筹本”、“曰储料”。在“责成”中，提出“非有大员督办，不能提挈纲领，拟请先行奏派一人督筹铁矿”。联系前述电文、可见内含自荐之图。而在“筹本”中，更力主“商办”之说，盛写道：“今参酌欧洲铁矿无不商办，中土情形亦复相同”。至于如何“商办”？他的设想方案是：“拟请奏明责成督办铁矿大员筹议章程，招集华商股银八十万两作为正本、并请户部借拨银八十万两作为活本”、“此项活本拟照招商局前借公款、五年后分十年归还、免其计利”⑨。张之洞也

称："盛道宣怀到沪，连日晤谈，详加考究"⑩。此番到底"晤谈"、"考究"了哪些问题，张未详述，但盛氏提出的"四大端"，特别是湖北煤铁应交盛氏督筹招集商股承办，想必是不可少的重要议题。这也是张、盛二人之间一开始就存在分歧之处。事后张之洞电告李鸿章："盛道前在沪具一禀，所拟办法与鄙见不甚相同。商股恐不可恃，且多胶葛"⑪。这里张氏所指，显然是盛氏的商股商办同他在广州所定先筹官本开办，尔后再招商股交商人经理的本意相左，因为张氏认为只有先官后商才"事可速举，资必易集"，亦即所谓"官倡民办，始克有成"。当年在一个落后的国度创办如钢铁这样的近代重工业企业，这并非不无道理的主张。此一层姑不置论，但张氏本意并非完全反对商办是十分明白的。近有论者据此说："张之所以反对商办而坚持官办，是为了便于自己控制。'且多胶葛'一语，即是说商本商办必将干扰他对企业的控制权"⑫，这怕是与张氏本意也有些相左了。张之洞既否定了盛宣怀的商股商办方案，遂定下铁矿厂"官办"之局。就在张氏将否定盛的主张电告李鸿章的同时，又致电海署报称："现拟定计炼楚铁"⑬，最后并定下采炼湖北大冶铁矿之计。这自然更直接触及盛宣怀的切身利害，盛乃再电张，述说他对大冶铁矿是"徒抱苦心十五年，空赔公款十五万"，"遂致赔上加赔，……以此败家"⑭。张之洞虽否定了盛氏的商办方案，即等于拒绝了盛氏督办的请求，但对此却不便置之不理，故立刻复盛一电说："访矿首功，岂可转令受累"。并承诺"按年炼成总数，或钢或铁每吨提银二钱……，若每年所炼在五万吨以下，即以岁提万金为断"⑮，作为对盛的补偿。

然而盛宣怀自不会就此甘心。一方面仍坚持他的商股商办主张，甚至连续向当时主持总理衙门的庆亲王奕劻上书陈诉，说："外洋煤铁矿皆系商办，商办者必处处打算，并使货美价廉，始可以不买他国之铁，以杜漏卮"⑯；"大冶铁矿官办必致亏本，不仅二百万无着"⑰；他还指责张之洞将铁厂设在汉阳是"舍近求远……运远本重，必不能敌洋料"⑱等等。张、盛之间在厂址问题上的分岐，笔者的一篇拙作⑲已有评议，对官办商办之争，二人究竟孰对孰错、孰更符合当年实际国情呢？已往论者或从商办优于官办的一般原则、或从汉厂最终不得不招商承办的结局来看，对张氏多持否定，这是有失偏颇的。第一、张之洞并非完全不赞成商办，而只是认为开始即商办，商股难筹，不如先筹官款开办，待办有成效后再交商承领，如此才"事可速举"；第二，证诸事实，或许张氏的主张更加符合当年的客观实际。因为不管怎样，张之洞总算筹借到四、五百万银两，将号称远东第一的钢铁厂建设完工，之后尽管有些曲折但仍实现了招商承办，由盛宣怀招集商股承领过去。若当年依照盛氏商股商办的办法，能否筹到如此巨额款项（即令官办铁厂于建设中有不小虚掷靡费，打一对折，也需二、三百万）？似难肯定。如那时盛宣怀正拟开发的江苏利国驿煤铁，即是由于商股不济而中止的。盛对张曾说："嗣奉电谕改归官办〔指汉厂〕，只得议开利国以图补救。华商仅能凑本八十万，又未敢轻动"⑳。因此，不是可以据之推断，若依盛氏办法，湖北煤铁于当时怕也落得"未敢轻动"的结果吧？盛宣怀的心犹未甘的再方面表现，是举荐安插亲信多人到湖北张氏属下，随时注意张氏及铁厂的动向，并密报盛氏。如初为汉厂帮办文案、自称系盛氏"受业门生"的钟天纬，便不断向盛通风报信。上述拙文曾提到他密告过张之洞所以重用蔡锡勇总办的"未言之隐"㉑。稍后，关于铁厂厂址，他又通报说："炼铁厂已在汉阳大别山下购地筑堤，……其势已不能再易，嗣后吾师来信可勿提此节矣"㉒。

以上所述，可说是汉厂筹建前后关于铁厂商办的滥觞与最初酝酿。从铁厂先官本后商办与商股商办之争中，固然表明张、盛二人之间确实存有矛盾乃至个人间龃龉，或许盛氏较张

氏的商办主张更彻底、立场更坚定，但这并非反对商办与主张商办之根本原则上的分岐．因此．已往论者的一味抑张扬盛，全然是不公正的．是颇值商榷的。

汉厂建设将竣工之际关于“商办”的再度酝酿

光绪十八年冬间．铁厂全工未完将完之际．张之洞曾预计“大约明年二月”，“均可一律竣事”（实际上直拖到九月中旬全厂始基本完工）．而告竣之后即需开炼。他料到“开炼即不能间断停工”；因此“亟需筹定常年运造出货之本．计每年约需银一百万两”。他认为这百万两“是为常年运造出货之本．与造厂之本两不相涉．此非专筹巨款不可”。但仅造厂之本的筹措已弄得焦头烂额．又何以筹得此项出货巨款呢？他感到情况十分严重．说：“若无开办巨款、惟有厂成以后、奏请停工”。在面临厂成工停的严峻形势下，张之洞遂一面向李鸿章请求在关东路局“预支”轨价五十万两和在李处“暂借”经费五十万两；一面向李表示：“至经久之计．终以招商承领、官督商办为主”．且说“非此不能持久、非此不能节省、迅速旺出畅销”。张还向李进一步表示：“拟于开炼后．即一面招商承办”。至于承领人选，张提出：“窃思方今有才思、有魄力、深通西法商务者．惟津海关盛道为最”㉓。但结果．张氏“预支”、“暂代”的请求．遭李一口回绝，说是“责望太奢”；而张氏的“经久之计”，却受到赞许．被认为“极是深谋远虑”㉔。而开始即力主铁厂商办且一直不甘心被“官办”而去的盛宣怀，得悉此信息后．更是赞不绝口．连忙致函张氏说：“蒙示常年运造出货之本、尚须专筹巨款，方资周转。并以招商承领官督商办为经久之策，益征艰难开济，荩虑周详，彻始彻终，利弊若揭，曷胜倾服”；“宪意经久之计，……为国深谋，无逾于此”！并告张：“傅相亦甚钦佩”。还趁势向张大讲一番：“出货必须求速售．而售货必须轻成本，方能辘轳周转、运化无穷”的“经商之道”。同时提出“目前若要商人接办”的数点“要端”，其大略为：（一）责令商人自筹现银数十万两．作为常年出货之本；（二）所用官本．宜先归还鄂款，后还部款；（三）用人理财，悉照招商、电报两局之例；（四）“大宪只持护其大纲，不苛绳其细务”．这里的“大宪”当指张氏；（五）官本抽还年限“不能不长”，铁厂出货售价较洋货“不能不贵”。最后表示：“大端函商允洽．职道再行亲自赴鄂、督商布置”㉕。接着又呈上一禀．正式提出：“拟招集商股承领铁厂办理”。其具体方案是：先集股一百万两．以四十万两缴还官本、以六十万两作为开炼经费、不足由商自筹．其余官本分二十年归还．还清后仍报效三十万两。可是禀中却有一笔但书．说：“但须炼成钢铁以后始能承领”㉖．表明盛宣怀虽欲承领，而又不拟立即接办的意向。张之洞此刻的打算也处于矛盾之中、一方面为了筹措到常年开炼经费不得不考虑“经久之计”而走“招商承领官督商办”的最后一着；另一方面他“悉心筹画”又觉得“若归商办．将来造轨制械转需向商购铁，虽塞洋铁之漏卮、究非自强之计”㉗，这虽是张氏对清政府公开堂皇之言，但也确是他有所顾忌之处。此外个中或尚有一层．即“全盘托出，授受之间．旧主人颇难为怀”．这固是盛氏门生钟天纬的揣忖．似也有道理，因为张之洞毕竟是一封建官吏。是故．由盛招商承领之事，便暂行搁置。有如钟天纬（时被委管理湖北自强书院）当年向盛通报的，此刻“但闻有商借官款之议．犹未定招商承办也”。不过钟仍预料“大致仍归官督商办之局而已”。他还献策说：届时“如能先订合同、将全盘交出，旧主人绝不预闻，方能得其要领也”㉘。而另一自称盛氏年侄的杨楷（时亦供差自强出院）也通报称：“尊议官督商办之说、此时虽尚迟回、窃料经费既罄、久后终必出此计”。他更为盛谋划道：“鄙意不如阴收权利而稍让面子、于事易于落局．未知卓裁以为何如？”㉙钟、杨二人似都察觉出汉厂招商当时未及成议．与张、盛之间存在龃龉有关、同时也都预料到汉厂招商是终久必走的一条途径。顺便指出．当时预料汉厂由于官

款不济而必然要走招商承办一的，尚有人在。其中郑观应颇值提及。他是日后改归官督商办的汉阳铁厂首任总办，此刻已再度进轮船招商局并升任会办．适因巡查各分局局务抵汉。当他自湖北藩司王之春处获知铁厂已实际用去四百万余两，张之洞又奏拨七十万两的内情后，遂立即向盛上书道："仍恐不敷，势要招商承办"，并进一步建议："如欲接办……宜先寻有好煤矿，可炼焦炭，将化铁炉移于大冶铁矿山左右，可省运费，焦炭价廉，方可获利"㉚。

铁厂竣工之期愈益迫近，开炼经费的需求愈益紧急，正如上述诸人所料，张之洞在一面百般筹措官款的同时，又不得不转而求之于商办。资料表明就在此期间，张氏便曾派多人去广东向粤商"招罗"，如光绪十九年三月间．一个广东闱姓商人周景勋（据云举人出身）在他上张之洞书中，曾多处言道："去岁王道、杨守奉帅台命在粤招罗"；"帅台抱珠握镜，谂识人情，善始图终，见微知著，慨然出命．来粤招商"；"帅台三载经营，……心力俱瘁，乃功成不日．更欲善终，公之同人，招商合办"㉛。在王、杨等人"招罗"和周某的撮合下，举出另一粤商刘学恂（据云进士出身）担任商股总办，并拟出"官督商办章程"四十条，其大略是：官本作三百万两，岁提官利十万两，商人出银百万两，作出货活动资本，亦提官利十万两，嗣后所得余利亦官商各半均分；改归官督商办后，"一切俱由商局主持，由铁政局司道稽核督理"；现有厂矿铁路及所置各机炉，"俱系官业，商人不得揭借"；商人集股，"各股票不得转售典押于外国人"；合约为期二十年，如国家收回由官自办，"须令商人办满二十年，并将该商筹垫开办之款发回"㉜。诚然，此次招商，终因粤商难筹巨款而作罢．张氏三年后说："华商力微识近，大都望而却步，从前曾招粤商，迄无成议"㉝．当指此事．且从"章程"条款可知，张氏为日后收回官办更预留下地步。可是仍不难看出彼时张氏招商之意还是急切的．如钟天纬当时即向盛密报称："此事阻挠者多，香帅一切不听。或急图调任，或因与中丞龃龉，皆不可知"㉞。密报人不过凭官场经验从升迁拨擢和人际纠纷角度道出了某些表面原因，自然看不到官办到招商承办之间有种内在的必然联系。至于说到盛宣怀，如上述，对招商承领虽故存观望等待，但对张氏之急切招罗粤商，依然十分关注。所以，自称由于"北洋借款（按指上述张向李提出的预支轨价与暂借经费）不成，颇闻毅宪（按指蔡若毅即汉厂总办蔡锡勇）疑纬泄漏实情，因之累月不敢通一禀"㉟的钟天纬，在前述密报之后，仅隔了七天又向盛密报道："此间招商已有成议，从前皆传闻之辞，近日见刊出官督商办章程，一切已了如指掌。今抄录一份，上尘电察"㊱。那个杨楷也连忙致函盛氏："铁政工程约及七分。前月粤人周姓来鄂，议归商办，回粤招股"。不过杨却带有讥讽地预为指出："闻此数人系承办闱姓之人，恐作赌博做法。……帅座受其甘言，由商筹本，官为办理，居然照立合同，天下安有此等便宜之事？以后能无翻复则真妙矣"㊲应该说杨楷作为冷眼旁观者，较之当事人张之洞是要清醒的多。

以上可说是汉厂建设将告竣工之际，关于铁厂商办的再度酝酿。从中可以看出张之洞在铁厂招商问题上虽曾有所摇摆，然仍未放弃先官本后招商的初衷；可以看出盛宣怀在承接铁厂上尽管有意观望等待，而志在必得之心又是不可抑止；还可看出张之洞与李鸿章、盛宣怀之间的龃龉也有进一步发展。尤为重要之点，从中更可看到当年旧的官有官办体制已渐渐显出不适应和限制束缚着新生产力的发展，而已产生的新生产力对变革或部分变革旧的官有官办体制的客观要求，在不依人们主观意志为转移地默默地发生着作用。

汉厂从奉谕招商到盛宣怀正式承办

汉厂全工告竣之后，由张之洞又"竭力筹划"、"自行设法腾挪"到部分开炼款项，一直拖延至光绪二十年的五月下旬始投入生产（二十五日升火开炼，二十七日出铁）㊳。但由于经费

不敷，煤焦供应不足，不能两炉齐开，且仅一炉也是时开时辍，生产极不正常。如投产后的翌年六月初，即在清政府谕令汉厂“变计招商”前夕，时署两江总督的张之洞又电令汉厂总办蔡锡勇说：“生铁炉必须赶紧开炼！”并责备蔡氏“徒有工费而无出货，成何事体？”表明汉厂此刻又处于停工状态。张还说：“每月总需七、八万金”，“鄂厂大炉不开，即不能再奏请拨款”，“五、润两月经费设法凑拨十万两，此挪用他款，将来尚不知如何筹还！”㊴又可见当年经费支绌之一斑。恰值此刻，清政府“亟应从速变计，招商承办”的谕旨于六月十二日颁布。张氏奉谕后，遂立即一面令蔡锡勇“速询各洋匠”，“铁厂一切经费拟包与洋人，有愿包者否？”㊵一面又着蔡转令盛宣怀之侄盛春颐（时亦在湖北供差，后曾接郑观应之手一度出任汉厂总办）“电商令叔，有无接办之意？”㊶同时张还向清廷建议：“如招商无人，自以筹款接续经营为正办”。“如以巨款难筹，则请自明年起即专借一款，以供铁厂之用，即以铁厂作押，由铁厂认还。”㊷这充分表明张之洞在接到“招商承办”谕旨后，曾有过多种考虑和作过多种准备。而有论者单单只提张氏“瞩望于洋商”，不是也有失片面之处？

不错，张之洞此时确曾一度向洋商进行过招徕，如不断致电蔡氏，说：“铁厂仍以外洋厂包办为宜。望速分电比国德国各大厂，速派洋匠前来估包”㊸，并告蔡：“已分电许（景澄）星使及上海瑞生洋行转询英、德各大厂，派人来鄂省看估面议”㊹。正是在张、蔡的招徕下，后来张氏向清廷奏报称：“自上年秋冬以来，则有英之陶秘深、柯第仁、贺士当，法之戴马陀等，皆外洋钢铁大厂之经理人，前后来商，自愿以银五百万两附股合办”㊺。不过所有这些，毕竟均无果而终。考其所以如此，诚然同当年适值甲午之役结束、马关签约甫毕，国人对外洋资本势力的楔入极为敏感和反感有很大关系。如湘抚陈宝箴当时即曾致电张之洞进行讽谏说：“忽闻铁政将与洋商合办，极用怅然。……今需用正急，忽与外人共之，与公动意大不符合！”他还指出：“彼资日增，我力难继，必致喧宾夺主”㊻。而为汉厂招商负有既招徕洋商又联络华商双重使命的蔡锡勇，更在陈氏之前就劝张要“察酌”，他说：“闻盛道已南来，揆度时势，似包与洋人不如包与华人为宜”㊼。故时隔不久，张之洞即令恽莘耘（时在南京两江督署供差，系湖北臬台恽菘耘之弟，盛宣怀称菘为五兄）连电盛宣怀：“洋商承办开厂，帅〔即张之洞〕意终恐将来费唇舌。……嘱公速自赴鄂详看，以便筹商”㊽。“故决意不招洋商矣，今已决计与吾兄商办”㊾。“窥帅意甚坚，公亦当坚决速行”㊿。说明张之洞确有顾忌当时舆论而放弃了招洋商这一面。但事实还有另一面，即张之洞原本也有瞩望于华商、瞩望于盛宣怀的一面。更远的（如前两节所述）不论，即奉谕 招商之后，不是一开始就令盛氏之侄电询盛氏“有无接办之意么”？蔡锡勇劝张氏要“揆度时势”，不是也有鉴于“闻盛道已南来”么？当“决意不招洋商”，而瞩盛之意不是“甚坚”么？非止如此，窃以为当年张氏向洋商招徕的举措，或尚有其另番用心亦未可知？如当张氏接到蔡氏要他“不如包与华人”的电文后，在复电中就曾透露：“固以华商包办为宜，但中华绅商类多巧滑，若无洋商多家争估比较，定必多方要挟，不肯出价”(51)。这是否是张之洞已往同某些人打交道的经验之谈？或是此次招商出于提防有人乘机“要挟”之见？且存而不论。而以下的事实，则是颇值注意的。其一，就在上述恽莘耘连电招盛赴鄂筹商的同时，其兄恽菘耘亦自武昌致盛一电，催盛“即行命驾”。电文中有云：“前所约，落第后再议，果符所料”。这不是指盛等早有待张氏主持的铁厂到无法维持下去时，再议“商办”之预谋么？电文又云：“悉如前议，帅台照办”(52)。即是说前此盛所提出的“商办”条件，张氏未予全允，而此次则悉数照办。这能说盛氏没有乘危“要挟”之嫌么？其二，当张氏决计招盛承领，并着恽氏兄弟连电催约赴鄂，而盛氏并未立即赴约。他在复电中说什么：“弟忧谗

畏讥，曷敢自信"，"如无疑义，天稍暖当再亲自赴鄂"㉝。"拟二月中送傅相出洋后，到鄂勘议"㉞。"弟须候开河，天津邀一矿师来同看"㉟。行动甚为滞濡迟疑，但待到二月间，得悉法商戴马陀"已凑款派人，即来接办铁政"，盛氏方稳不住阵脚，遂立刻密电武昌的恽菘耘："彼等廿二赴鄂，仍与蔡道台筹议，乞探明所议如何？拟候电示，再定行止"㊱。三月初又接连拍电给其侄盛春颐和恽菘耘："法商到后有无活动，迅赐电示，我在宁候电"㊲。"弟在宁，岘帅命留数日，即由宁赴鄂，必须与公晤商一切"㊳。而正是在法商"凑款派人"来鄂"争估"的情势下，盛宣怀始于三月十五日匆忙赶至汉口，并当即向人表示："宣系创始得矿之人，颇愿为之区画"㊴云云。随之，对汉厂的"勘议"，与张氏的晤谈，进展均颇顺利。据张之洞称："昨接盛道来鄂商办铁厂，连日与议芦汉路事，极为透彻"㊵旋于四月初盛宣怀"承接"铁厂之事乃最后敲定。此刻盛氏向直督王文韶谈到他所以接办汉厂是："但念华商无人领袖，若一推让，恐厂与路皆属洋商，贻后来患"㊶。在他致张之洞的"接办汉阳铁厂禀"中也强调："在职道因恐铁厂属于洋人，有碍国家自张大局，有负宪台经始宏谟，不得已，不避嫌怨，冒险承接"㊷。这里盛氏固然意在表白心迹，但不是也道出了洋商之竞相"争估"所起的客观刺激作用么？总之，对张氏的招徕洋商举措，应予全面考察，不可一味加以诟病，乃至斥为"出卖"云云。唯其如此，故当盛宣怀决计承接汉厂并提出拟由商局随时息借洋款的条件时，湖北司道与张之洞并未率尔允诺，而是婉转地提醒盛："但恐洋商藉口以铁厂作保，恐不免暗受牵制，盛道亦当预防及之"㊸。综上可知，汉阳铁厂之招商承办，就张之洞方面论，既非始料不及，也非完全迫不得已，尤不可简单认为是卸却重累。盛宣怀于承接之时讲："光绪十八年以后，屡蒙函电谕商。官倡其始，商守其成，饬议招商办法"㊹。张之洞于接到"上谕"后也曾向清政府奏称："查铁厂招商一节，臣数年来久已筹计及此"㊺云云。所有这些说法皆系实在情形，而不可全然当作虚语饰词。

至于就盛宣怀方面论，他之承接铁厂更毋宁说是有其必然性。一则，从主观上看，盛氏久存此心且早有一番谋划。如在铁厂建成前，张之洞曾对李鸿章说过："前三年，初议建铁厂时，盛道曾条上一禀，有慨然自任之意。近日来电，亦仍持官督商办之说"㊻。此次盛氏来鄂"勘议"，到汉后其考虑之周密、行动之快捷，印证了他前时曾说的"到鄂一气呵成"㊼的话，也表明他对承接汉厂之筹划早已成竹在胸。如盛氏于三月十五日抵汉后，十八日便在蔡锡勇的陪同下，先到汉阳铁厂、次日到大冶铁矿、又次日到马鞍山煤矿实地视察，同时并接见以德培总管为首的诸洋匠，"详访周咨"。在"通筹全局"下，当即向张之洞提出"先支持而后开拓"的整理方针，同时拟定出"招商章程八条"。这八条依次为：官为保护、招集商股（集资百万两）、开采煤矿、筹定销路、核计成本（实指资产）、酌予年限（十年内不得改章）、悉照商章、明定税章（概免厘金）㊽。四月初二日盛即称："已接办铁厂"，并立电召郑观应：望台驾速即来鄂赶办一切"㊾。接着又宣布："本道现奉湖广督部堂张奏明督办湖北铁厂以及煤铁各矿，兹于四月十一日到厂任事"⑰。张之洞也奏称："该道……已于四月十一日将汉阳厂内厂外各种炉座、机器、房屋、地基、存储煤铁物各件，以及凡关涉铁山、煤矿、运道、马〔码〕头、轮剥〔驳〕各船，一律接收"⑱。至此，盛宣怀终于了却他二十年来耿耿于怀的夙愿，已将铁厂实际接收到手。就在他电召郑观应来汉的当日，并致电直督王文韶，内有云："反复思维，人生百岁耳，事机易失，既有把握，曷不放手为之！"⑲踌躇满志的心情简直溢于言表。五月十六日张之洞递上"铁厂招商承办议定章程"奏折，六月二十二日接准户部咨文："议复湖北铁厂招商承办议定章程一折，奏奉谕旨，刷印原奏，咨行照办"⑳。算是最后完成了报批手续。

相隔令铁厂“变计”谕旨的发布，恰好为一年又十天的时间．这份由盛、张酌义并以张的名义奏定的“招商章程”，其要义为：“嗣后需用厂本，无论多少，悉归商筹；从前用去官本数百万、概由商局承认，陆续分年抽还”。其细则计开一十六条，重要者有：关于官本，“即以交付实在各项、为接收官局成本根据”；关于商股，“拟先招商股银一百万两、仍以一百两为一股”；关于官本偿还，“拟自路局购办钢轨之日为始，所出生铁，售出每吨提银一两……以还官局用本”，“官用还清之后，每吨仍提捐银一两，以伸报效”；关于销路，“现今议造各省铁路，所需钢轨及应用钢铁料件，系属大宗，拟请奏明无论官办商办，必要专向湖北铁厂随时定购”；关于燃料，“应请奏明，如湖北本省无相宜之煤矿，准在湖南、江西、安徽、江苏四省沿江沿河之处，随时禀明派员勘寻开采”；关于纳税，“所有湖北铁厂自造钢轨及所出各种钢铁料，并在本省或外省自开煤矿，为本厂煤铁炼钢之用，应请奏明免税十年”；关于融资，“如一时商股不及，应请准由商局不拘华商洋商，随时息借，以应急需”；关于经理权限，“用人理财，筹画布置”，“悉照轮船、电报各公司章程”，“均由督办一手经理，酌量妥办”⑳。由“十六条”可知，盛宣怀只需筹招商股银一百万两，即将汉厂（含冶矿、马矿）拥有的四、五百万资产及煤铁矿山一律接收，且获得诸如产品专售、十年免税、长江中下游五省煤矿开采、随时息借洋款等等特殊权益。

再则，当年汉厂之招商，承接人可说是非盛莫属．这也是彼时客观情势使然。一方面，正如张之洞在有关奏折中所指出：一般华商“力微识近，大都望而却步。从前曾招粤商，迄无成议”，而洋商虽“力厚气壮，慨然担任……，且外国公使、领事皆屡来婉切商询，坚欲承揽”“惟矿务为中国自有之利源，断不能与外人共之。洋商合办之议，不得不作罢论”。当年的客观情况的确如此。汉厂的规模大、开支大、困难也大，一般华商确实是“望而却步”的。因为正如张氏所进而说明的：“盖煤铁并举，局势艰难，事理精深，工作险苦。煤矿未可必得，利钝即难逆睹，无怪其视为畏途也”⑮。对于洋商作罢，张氏虽未有进一步说明，而考虑到当年情势，马关条约甫将签定，允许洋商设厂尚仅开始，故此果真招洋商承办，因史无前例，举朝上下不能不多有顾忌。另方面，从当年情况看，也唯有盛宣怀方具备承接汉阳铁厂的各种条件。这不仅是如上所述，盛氏对湖北煤铁有着由来已久的历史渊源和并不算小的意趣欲望，而且只有他才拥有承接的雄厚实力。前文提及，张之洞以前曾说过盛宣怀是“有才思、有魄力、深通西法商务者”的“方今之最”，此次正式札委盛氏为铁厂督办时，又称他是“才猷宏达，综核精详，于中国商务工程制造各事宜均极熟悉，经理商局多年，著有成效，久为华商所信服”⑯。且不论这是否张氏的由衷之言，却也反映了一定的实情，不过这还只说到主要是盛氏个人修养方面的素质。而更为重要的是，当年的盛宣怀尽管在政治方面尚谈不上如何显赫，但在经济上确实已达到相当辉煌地步，如除了天津海关道这个美差外，还一手掌管着轮船招商局、电报总局及新筹建起来的华盛纺织总厂等几个经济效益皆较好的民用洋务企业　上列这几家企业当时均为官督商办，而盛氏又皆担任督办（华盛厂称总管）要职，“任人理财”悉听一手经理，这就为盛“不避嫌怨，冒险承接”汉阳铁厂提供了人员调度和资金挹注的充分保证。正由于如此，盛氏于承接时，凭一纸电文，即立将时为招商局会办的郑观应掉到汉厂，出任首 任总办。至于充作开办费用的一百万两商股，据以后的资料显示，其中有轮船招商局拨出二十五万两，电报局拨出二十二万两，几承担了半数之多，余下部分亦皆出自与盛氏公私有关的企业或事业⑰。有如前此上海织布局被焚后，李鸿章委派盛氏去“规复”布局（重建后称华盛厂）时，上海社会舆论所云：“他的身份、势力和财力都适宜担当此任”⑱，那么盛宣

承接汉阳铁厂，也应作如是说。

近代中国资本主义民用企业的产生发展，就社会总体言之，不是所有企业都要依次经历官办、官督商办或官商合办、商办几种组织形式或曰体制的．这几种组织形式或体制之间，“不存有前后承继的关系”⑲。但就某些个别企业言之，则当别论。尤其如包括铁、煤开采在内的汉阳铁厂这样的规模大耗资多的联合企业，最初的官办自有其合理性，之后的招商承办又有其必要性。因此，不仅存有由官办而官督商办再而商办的前后承继关系，且这种由官而商的体制上的逐步递嬗，可说是历史的必然，也是当年处于半殖民地半封建落后国度兴办与发展如近代钢铁冶炼这样的重工业的最为适宜的道路。

一般而论，若以当年的官代表封建制或封建性，而以商代表资本主义的话，那么汉阳铁厂的招商承办即过渡到官督商办的体制，可说是由封建性较强的企业向资本主义制的进一步发展。如果将官办的汉阳铁厂当作张之洞稍后鼓吹的“中体西用说”（《劝学篇》刊行于光绪二十四年）的一个样板，那么汉厂当年由于官款不继而难以维持，即如张氏所言“特以铁厂一事，户部必不发款，至于今日，罗掘已穷，再无生机，故不得已而与盛议之”⑳，则正是“中体”严重束缚和阻碍“西用”发展的表现。而“与盛议之”以后即招商之后的铁厂，则又看作“西用”对“中体”的一个突破，这应是合乎逻辑的结论。由此可见，往日论者对张氏的“中体西用说”，只强调他的主观上以“西用”维护“中体”、而“中体”又束缚阻碍“西用”发展的这一方面，并予以全盘否定的评价（张氏主观上对抗维新派的“西化论”此点，应予否定，自是无异议的），却忽而不视他的“西用”终将对“中体”有所突破和变革的客观作用或曰反作用这一方面，可否说也是一个不小的纰漏呢？其实，关于“西用”对“中体”的反作用，即使当年顽固派中，便有不少人早已敏感地察觉到并予指出过，只不过是站在反动立场上，作为“西用”的罪状而大加抨击罢了。

铁厂之由盛氏承接，在当时真可说是得其所哉的最佳选择。这除上述盛氏所已具备的接办条件之外，尚有一层，还由于盛氏当年的特殊身份与地位，即他既是几个重要的官督商办洋务企业各义上的札委督办，又是商董的实际上的代表者，是一身而二任的亦官亦商人物；且此时期的盛宣怀与后期有别，是更多倾向于商、代表商利的。因之，官督商办企业中一般存在的官商矛盾，由于盛氏在其中的周旋调合，是得到很大缓和化解的。正是如此，在盛氏接办后，既借助商力又借助官力，才使汉厂有了转机，并得到一定的发展。这首先是很快开办了萍乡煤矿（及促使萍株铁路筑成、初期并由萍矿代管），完善了生产结构，较彻底地解决了张之洞几年来为之头痛的、也是汉厂发展上的一个关键——煤焦供应难题。当然这个问题的解决，固应充分肯定诸当事人的个人作用，但同时也应看到，这正是生产关系的变革或部分变革对生产力发展的客观推动作用的结果，以及机器大工业、社会化大生产内部再生产过程供、产、销各环节的有机联系与相互制约的客观作用的结果。

---

①上谕，光绪21年6月12日，见《光绪朝东华续录》，卷128页11。

②张之洞：查明炼铁厂用款咨部立案折，光绪24年闰3月13日，见《张文襄公全集》（下称《张集》），奏议，卷47。

③张之洞：筹设炼铁厂折，光绪15年8月26日，见同上，奏议，卷27。

④张之洞致海军衙门与李鸿章电，光绪15年12月30日，见同上，卷133，电牍12。

⑤张之洞致刘瑞芬电，光绪15年9月29日，见同上，卷133，电牍12。

⑥盛宣怀致张之洞电，光绪15年10月1日，见《抄本张之洞电稿》（下称《张电稿》）。
⑦盛宣怀致金登干函，光绪5年4月13日，见《盛档之二——湖北开采煤铁总局》，上海人民出版社1982年版，385页。
⑧张之洞致海军衙门与李鸿章电，光绪15年10月29日，见《张集》，卷133，牍12。
⑨盛宣怀：筹拟铁矿情形禀，光绪15年11月23日，见《盛档之四——汉冶萍公司（一）》（下称《汉冶萍公司（一）》），上海人民出版社1984年版，6—8页。
⑩张之洞致海军门与李鸿章电，光绪15年11月29日，见《张集》，卷133，电牍12。
⑪张之洞致李鸿章电，光绪16年2月26日，见同上，卷134，电牍13。
⑫夏东元：《盛宣怀传》，四川人民出版社1986年版，187页。
⑬张之洞致海军衙门电，光绪16年2月26日，见《张集》，卷134，电牍13。
⑭⑳盛宣怀致张之洞电，光绪16年4月7日，见《张电稿》。
⑮张之洞复盛宣怀电，光绪16年4月8日，见《张集》，卷135，电牍14。
⑯盛宣怀禀庆邸，光绪16年9月，转引《盛宣怀传》，187页。
⑰盛宣怀禀庆邸，光绪16年10月，转引同上，187页。
⑱盛宣怀致奕劻函，光绪16年11月16日，见《汉冶萍公司（一）》，22页。
⑲拙文《张之洞创办汉阳铁厂评议》，载孔令仁等编：《中国近代化与洋务运动》（论文集），山东大学出版社1992年版，503—525页。
㉑钟天纬致盛宣怀函，光绪16年5月22日，见《汉冶萍公司（一）》，16页
㉒钟天纬致盛宣怀函，光绪16年9月18日，见同上，20页。
㉓⑱张之洞致李鸿章函，光绪18年10月15日，见同上，28—30页。
㉔李鸿章致张之洞函，光绪18年11月4日，见同上，42—43页。
㉕盛宣怀致张之洞函，光绪18年10月25日，见同上，40—41页。
㉖转引张之洞：铁厂拟开两炉请饬广东省借拨经费折，光绪20年10月2日，见《张集》，奏议 卷35。
㉗前引张之洞：……请饬广东省借拨经费折。
㉘钟天纬致盛宣怀函，光绪18年12月17日，见《汉冶萍公司（一）》，45
㉙杨楷致盛宣怀函，光绪19年1月25日，见同上，48页。
㉚郑观应：上招商局盛督办书，光绪19年2月，见《盛氏危言·后编》，卷10，页29。
㉛周景勋：上张之洞论铁政书，光绪19年3月，见《汉冶萍公司（一）》，52—54页。
㉜汉阳铁厂官督商办章程四十条，见同上，58—64页.
㉝㊺⑦①⑦④⑦⑤张之洞：铁厂招商承办议定章程折，光绪22年5月16日，见《张集》，奏议，卷44。
㉞㉟钟天纬致盛宣怀函，光绪19年4月22日，见《汉冶萍公司（一）》，56页。
㊱钟天纬致盛宣怀函，光绪19年4月29日，见同上，57页。
㊲杨楷致盛宣怀函，光绪19年5月7日，见同上，64页。
㊳张之洞：铁厂著有成效请奖出力各员折，光绪20年7月24日，见《张集》，奏议，卷34。
㊴张之洞致蔡锡勇电，光绪21年6月4日，见《张电稿》。
㊵张之洞致蔡锡勇电，光绪21年7月16日，见同上。
㊶张之洞致蔡锡勇电，光绪21年7月28日，见同上。
㊷张之洞：查复煤铁枪炮各节通盘筹画折，光绪21年8月28日，见《张集》，奏议，卷39。
㊸张之洞致蔡锡勇电，光绪21年10月26日，见《张电稿》。
㊹㊿张之洞致蔡锡勇电，光绪21年11月4日，见同上。
㊻陈宝箴致张之洞电，光绪21年12月16日，见同上。
㊼蔡锡勇致张之洞电，光绪21年10月28日，见同上。
㊽恽莘耘观察来电，光绪22年1月5日，见《愚斋存稿》（下称《愚稿》），卷88，补遗65。

㊾江宁恽莘翁来电，光绪22年1月9日，见同上，卷24，电报1。
㊿南京恽莘翁来电，光绪22年1月9日，见同上，卷88，补遗65。
㊷武昌恽菘翁来电，光绪22年1月10日，见同上，卷88，补遗65。
㊸寄江宁恽莘耘观察，光绪22年1月6日，见同上，卷24，电报1。
㊹寄武昌恽菘耘观察，光绪22年1月11日，见同上，卷24，电报1。
㊺寄恽莘翁，光绪22年1月11日，见同上，卷88，补遗65。
㊻寄恽菘翁，光绪22年2月23日，见《汉冶萍公司（一）》735页。
㊼寄盛我彭，光绪22年3月3日，见同上，735页。
㊽寄我彭转恽大人，光绪22年3月8日，见同上，735页。
㊾寄直督王夔帅，光绪22年3月15日，见《愚稿》，卷89，补遗66。
㊿张香帅致王夔帅电，光绪22年3月26日，见同上，卷24，电报1。另据张之洞致砚斋中堂函则称："盛为人极巧滑，去冬因渠事方急，其愿承铁厂之意甚坚，近因风波已平，语意又多推宕。幸现有铁路之说以歆动之，不然铁厂仍不肯接也（渠已向所亲言之）"（转引汪敬虞编：《中国近代工业史资料》第二辑上册，中华书局1962年版，471页）。按此函发出时间亦当在三月下旬。这里盛氏向人放言"不肯接"，恐仍不免有其乘危"要挟"之嫌。
⑥①⑦②寄王夔帅，光绪22年4月2日，见《愚稿》，卷89，补遗66。
⑥②⑦④盛宣怀：接办汉阳铁厂禀，光绪22年4月，见《张集》，卷100，公牍15。
⑥③张之洞：札盛道添定铁厂招商章程，光绪22年5月14日，见同上，卷100，公牍15。
⑥⑤张之洞：铁厂煤矿拟招商承办并截止用款片，光绪21年8月28日，见同上，奏议，卷39。
⑥⑦寄恽莘翁，光绪22年1月9日，见《愚稿》，卷88，补遗65。
⑥⑧盛宣怀呈张之洞招商章程八条，光绪22年3月下旬，见《汉冶萍公司（一）》，66—69页。
⑥⑨盛宣怀致郑观应电，光绪22年4月2日，见同上，736页。
⑦⓪盛宣怀致德培函，光绪22年4月14日，见同上，70页。
⑦③转引张之洞：铁厂征税商情未便折，光绪22年9月23日，见《张集》，奏议，卷44。
⑦⑥张之洞：札委盛道督办汉阳铁厂，光绪22年4月2日，见同上，卷100，公牍15。
⑦⑦据汉冶萍公司档案《创始老股帐》所记，除招商、电报两局外，创始商股中尚有古陵记36，500两，南洋公学6，000两、萍乡煤矿100，000两、上海广仁堂20，000两，钢铁学堂39，000两，总计一百万两库平银。按古陵记为盛氏家族化名，广仁堂是盛氏所办慈善机构。
⑦⑧《捷报》，卷51，页843，转引孙毓棠编：《中国近代工业史资料》第一辑下册，科学出版社1957年版，1076页。
⑦⑨严中平主编：《中国近代经济史》下册，人民出版社1989年版，1371页。
⑧⓪前引张之洞致砚斋中堂函。